

【論文】

黒龍江省国営農場における経営管理体制の変遷に関する研究

陳 徳江*・劉 坤**・盛田 清秀***・清水 みゆき****

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. 黒龍江省の国営農場と本論文の課題 | (3) 第3期：改革開放期(1979年～現在) |
| 2. 国営農場経営管理体制の沿革 | 4. 所有制の展開 |
| 3. 国営農場経営基本方針の変遷 | 5. 経済責任制の変化 |
| (1) 第1期：創業期(1947～1960年) | 6. 結論 |
| (2) 第2期：食糧増産期(1961～1978年) | |

1. 黒龍江省の国営農場と本論文の課題

中国の国営農場は1947年に黒龍江省で最初に設立され、2008年時点で全国の国営農場数は約2,000(少数の牧場を含む)、土地面積は約20万km²、うち耕地面積は552万ha、国営農場定住人口は1,500万人となっている。国営農場の耕地面積は中国全体の5%未満ではあるが、国民経済において大変重要な役割を果たしている。また国営農場は中国全土に存在するが、特に黒龍江省と新疆ウイグル自治区の国営農場は商品用食糧の主要生産地であり、生産される商品用食糧は中国全体の1/3を占めている。また新疆ウイグル自治区の国営農場は商品用綿花の主要産地であり、生産される商品用綿花は中国全体の1/6を占めている¹⁾。さらに広東省と雲南省の国営農場は天然ゴムの主産地であり、生産された天然ゴムは全国生産量の90%を占めている。また国営農場は全国の大、中都市で消費される牛乳の80%を供給し、輸出用大豆の50%を占めている。

中国黒龍江省の国営農場はその大半が世界三大黒土地帯の一つとされる三江平原に位置しており、2008年現在で省内には113の国営農場が存在し、その総面積は554.2万ha、うち

* 本学大学院博士後期課程(ちん とくこう) ** 日本大学生物資源科学部研究員(りゅう こん) *** 当学科教授(もりた きよひで) **** 当学科准教授(しみず みゆき)

Key Words: 1) 中国国営農場、2) 経営管理体制、3) 経営方針

1) Chinese State Farm、2) System of Management、3) Managerial Policy

耕地面積は253.6万haに達している。省内の国営農場は、耕地面積で全国営農場の1/2を占め、また省内の総耕地面積の1/4を占め、全国営農場からみても、また省内農業においても大きなウェイトを占めている。省内の国営農場は機械化が進んだ大規模農場であり、主な農産物としては大豆、トウモロコシ、麦類、水稻等の「糧食作物」(穀物類)と、甜菜、麻、煙草、菜種、向日葵の種、馬鈴薯、漢方薬等の「経済作物」(商品作物)がある。国営農場に所属する人口は166万人、2008年の生産総額は455.87億元に達し、食糧の総収穫量は1420.6万トン、その90%以上が商品として中国各地に流通し、またその一部は日本、韓国、アメリカ、EUに輸出されている。省内の国営農場が供給する商品用食糧は、中国全体の商品用食糧の1/4を占めていることから、「中華大糧倉」(中国の食料倉庫)とも呼ばれている。このように、省内の国営農場は中国国内で最も重要な市場流通を目的とした食糧の生産基地となっており、さらに中国最大の「無公害、緑色、有機食品」の生産基地となっている²⁾。

近年、中国の市場経済化が進展するなかで、それに適応可能な経営管理体制の確立が多くの産業において必要となり、急速な成長を遂げつつある国営農場の経営管理体制にも変化がみられるようになってきた。しかし、中国では国家経済政策の影響を受け、省内の国営農場の経営管理体制は創立当初から現在まで、数次にわたる転換を経験してきた。この転換過程においては、経営方針や経済管理体制の面で問題が生じ、国営農場の経営は大きな困難に直面し、経営が低迷することもあった。

こうした国営農場の経営管理体制の変遷は、中国の経済体制と企業経営管理体制の60年間に及ぶ変化の反映であり、同時に、農業及び国営農場の管理問題の独自の側面を表すものと考えられる。そこで本論文では、黒龍江省内の国営農場の経営展開を、国家の経済・農業政策の展開と関連づけて整理するとともに、変遷する経営管理の実態を明らかにしつつ、経営管理上の課題と成果を実証的に解明することを目指している。筆者は、黒龍江省国営農場の経営管理体制の改革はいまだ途上にあり、政府機能が農場経営から分離できていないこと、農場の自主的経営管理が不十分であること、また経営収益の面で改善の余地があると考えている。このため、農場経営管理体制のさらなる改革方向とその方法を探求することも本論文の目的の一つである。

2. 国営農場経営管理体制の沿革

黒龍江省の国営農場の前身となる農場群の多くは1947年に設立されたが、当時は中華人民共和国がまだ成立しておらず、内戦状態にあった(内戦は1950年まで継続)。いまだ政府機構の確立をみないなかで、軍事要員への食糧供給やその他の軍事上の目的もあり、人

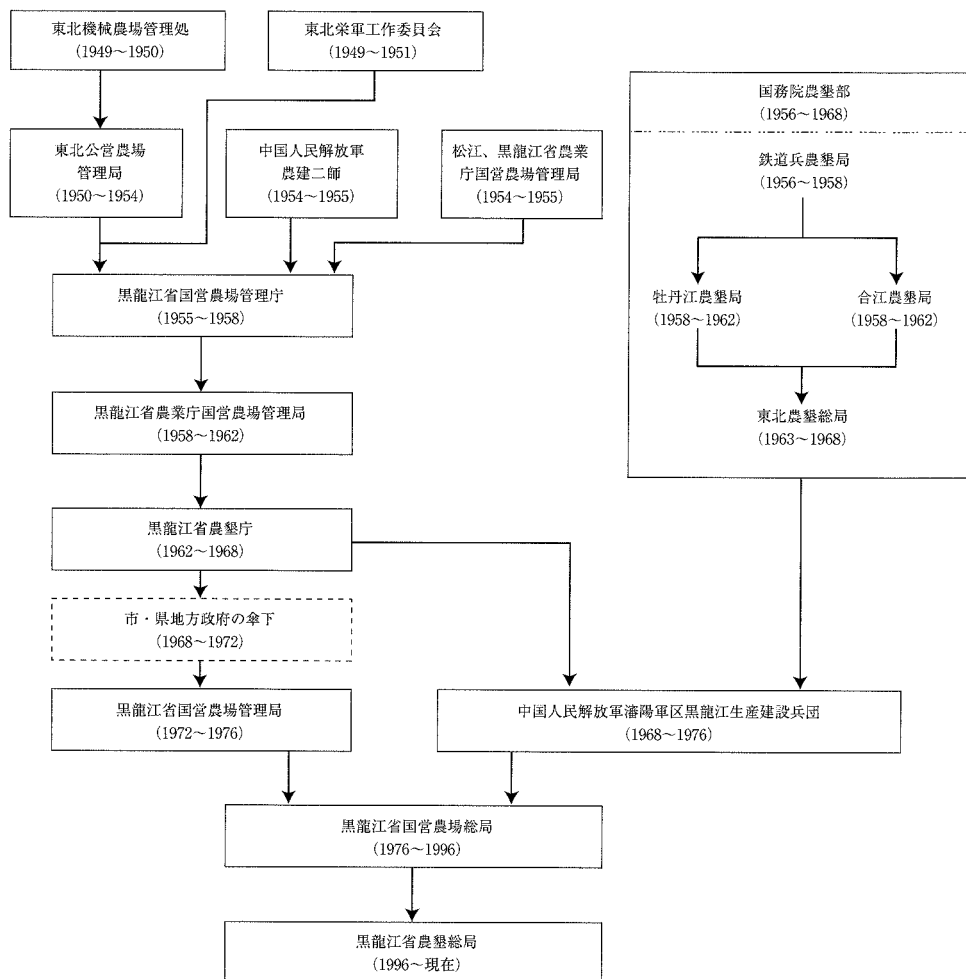


図1 黒龍江省国营農場管理機関の変遷

資料：「黒龍江省誌 第14巻 国营農場誌」、黒龍江人民出版社、1993年、p.51より作成。

民解放軍と地方政府がそうした農場の設立主体となった。また、設立当初は統一的な方針も明確でなく、農場全体の統一的指導機関・部門も存在していなかった。当時設立された40余りの農場群に対しては11組織からなる管理部門が対応しており、この状況は1955年末まで続いた（図1参照）。なお当時、現在の黒龍江省は黒龍江、松江、嫩江、合江、牡丹江の5つの省に分かれており、1949年10月1日の新中国建国後に合併して成立したものである。これらの農場の大半は交通が不便で人家がまばらな周辺部に位置していた。農場が設置された地域では行政機構も整備されておらず、食糧の生産・確保をはじめ農場労働者の生活を維持するため、多くの農場では地方政府の機能と役割を併せ持っていた。しかし、組織構成の面からみると、農場内に政府機能を果たす組織や機関を設立しなかったため、

それ以降、農場そのものが政府と企業の機能を一体的に果たす組織運営と管理体制のスタートとなった。

1956年に中央政府は農墾部を設立し、国営農場に対し「統一指導、分級管理」という管理方式の適用を開始した³⁾。統一指導とは、従前のような各部門による独自指導の体制を廃止し、すべての国営農場は国家の農墾管理部門による統一的指導のもとに置かれるということである。分級管理とは、省公安部門に管理されている労改農場（犯罪者に労働をさせ、それを通じて更正させる農場）以外のすべての国営農場を、規模と重要性（戦略的位置）に応じて3級（三つのクラス）に分別し、中央政府の農墾部、省の農墾庁、専員公署（中国の省・自治区の出先機関でその代表者（専員）は一部の市・県・自治県を指導・管理する）がそれぞれ管理するという仕組みである。この目的は、国営農場の「生産計画、食糧処理、資金管理、職員管理」の4つの権限を国家指定機関に集中し、国営農場の上部機関による管理を強化し、政府の食糧生産方針と計画を徹底させるためであった。

この管理体制への移行は、当時進行していた全国的計画経済体制の確立と歩調をあわせたもので、1963年までに黒龍江省の国営農場はこの管理体制に完全に移行した。しかし、これより以後、農場は自主的経営管理権を失い、企業としての機能が弱体化し、経済的活力も喪失したのである。

この間、国営農場をめぐる国際的環境にも大きな変化が起きている。それは1956年から始まる中ソ関係の悪化である。当時、中国はソ連を「修正主義」、「ソ修社会帝国主義」と批判し、またソ連も中国を厳しく批判した。こうした相互批判を通じて中国共産党とソ連共産党、さらに両国家の関係は急速に悪化し、ついに1969年には黒龍江省の中ソ国境で軍事衝突に至った。

こうした事態を受け、1968年7月1日、東北農墾総局（國務院農墾部の黒龍江省出先機構であったが、以下に述べる兵団の成立により廃止）に所属する全農場、黒龍江省農墾庁に所属する一部農場は、軍隊組織のまま農業生産を担っていた黒河農建一師と合江農建二師に組み込まれる形で、中国人民解放軍瀋陽軍区黒龍江省生産建設兵団（以下、兵団とする）が編成された。この兵団は軍隊組織と同様の組織編成（兵団－師団－連隊）を採用したうえで、中国人民解放軍瀋陽軍区は黒龍江省と黒龍江省軍区に兵団の指導権を委ね（1973年から中国共産党黒龍江省委員会に委任）、軍事的管理を実行したのである。兵団と下部機構の師団（農墾分局に相当）、連隊（農場に相当）以上の組織では、その幹部の多くは現役の軍人であった。兵団の生産、財務、物資供給等は中央政府の農墾部が責任を有し、その主な活動目的は、食糧備蓄とその保全、反帝反修路線の実行、辺境の防衛と建設、であった。この任務を実行するため、軍事的な管理方式を採用すると同時に、兵団所在地

の政府機関を廃止し、もとは地方政府が主管した政治・法律、文化教育、商業などの機能も併せて兵团に編入し、統一管理を行うこととした。こうして黒龍江省生産建設兵团は、党、政（政府）、軍、企（企業）四つの権力を一つに集中し、工（工業）、農（農業）、兵（軍事）、学（学校）、商（商業）の五業を一体として多くの機能を併せ持つ社会経済組織体となった。この結果、農場の企業としての経済組織的機能と役割は著しく稀薄化し、また自主的経営管理権は完全に失われたのである。

以上の組織編成は文化大革命時代を通じて維持されたが、1976年2月に至り政治経済情勢の変化を受けて、黒龍江省生産建設兵团と黒龍江省国営農場管理局は共に廃止され⁴⁾、黒龍江省国営農場総局（以下、農場総局）が設立された。そして黒龍江省内のすべての国営農場は農場総局に移管された。農場総局は中央政府と省政府の二重指導体制のもとに置かれ、生産計画、財務、物資供給は国家農業部が責任をもち、国営農場の管理運営は黒龍江省党委員会と省政府の指導のもとで実施された。また農場総局の傘下に地区別に農場管理局を置き、所在地区の農場を管理するとともに、広範な政府の役割も担当することとした。このように、農場総局のもとで地方政府と企業の機能を併せ持つ管理体制が採られている。

1978年末以降、中国は改革開放の時代を迎え、それまでの中央集権型の計画経済体制から社会主義のもとで市場経済体制に移行することとなった。国家経済体制の改革に従い、農場総局の管理体制も大きく変化することとなる。とくに重要な変化としては生産活動にかかわる農場の権限を拡大したことで、農場長責任制が実施された。これは、農場に権限を与えて独立採算制のもとで経営を行わせ、経営損益に農場長が責任を負う仕組みである。1980年には、飲食業や農産物加工など農業関連産業に加え、建設業や農村金融業などの産業についても既存企業の経営権を国営農場の管理下に置くことや、国営農場の管理下での新規事業の立ち上げが認められるなどした。これは、生産や経営に関するノルマを次第に傘下企業に移すと同時に、権限も漸次移譲するというものである。1984年、国営農場総局はさらに生産計画策定、生産物処分（販売等）、資金管理、職務担当配置等の権限をほとんど農場に移譲している。

1996年1月になると、黒龍江省国営農場総局は黒龍江省農墾総局に改組され、傘下の農場管理局も農墾分局に組織変更された（図2参照）。それと同時に農場の経営管理に関する権限もすべて農場に移管されることとなった。すなわち「産権明晰、責権明確、政企分開、管理科学」（生産の権限を明らかにし、責任と権限を明確にし、政府と企業の役割を分離し、科学的に管理する）という標語に表される近代的な企業制度を打ち立てようとしたのである。このため、国営農場で長期にわたり実施されていた政府と企業の両機能を一体

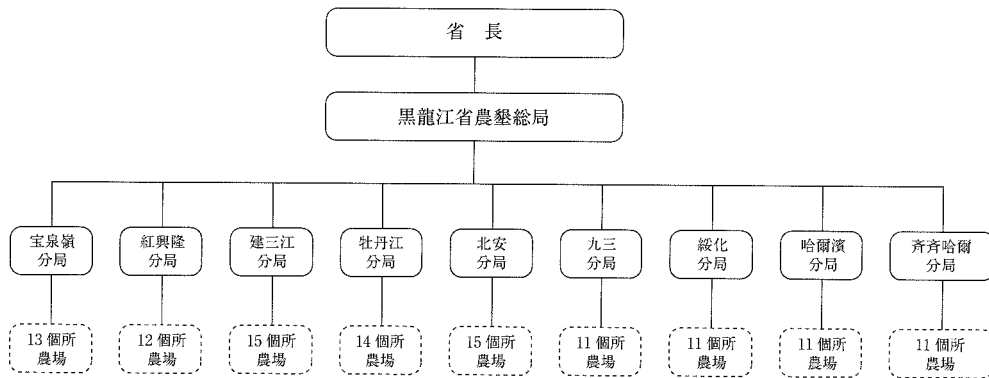


図2 黒龍江省農墾総局の組織編成

資料：黒龍江省農墾総局統計局編『黒龍江懇区経済社会統計提要 2008』により、筆者作成。

的に果たしてきた「統一管理体制」の改革が必要となった。それは2000年から順次実施され、工商局、税務局、環境保護局、交通局、公安局、検察院、裁判所等の政府機能を担う組織が農墾総局及び関連部門より分離して地方政府機構として設立されたのである。さらに学校、病院等の教育・医療・福祉部門を専門に管理する「社区管理委員会」が設立された。社区管理委員会は農場経営を担当する経営管理部門から独立して設立され、その機能と財務も独立している。この改革は現時点では未だ実行途上にあり、一部の農場で試行されている段階にある。大部分の農場では政府と企業の機能は組織的にはまだ未分離であるものの、管理上その機能は分離して運用されている。

また農場経営では、耕地請負制度が全面的に実施されている。現在の農場では、栽培作物の決定に関して、国際相場と国内相場の動向を見極めながら、より多くの収益が確保できるよう、農場独自の判断で決定できるようになっている。

3. 国営農場経営基本方針の変遷

黒龍江省国営農場の基本的な経営方針の変遷は、おおむね三つの時期に区分することができる。第1期は創業期で、基本方針は収穫高を高め、コストを下げることにあった。第2期は食糧増産期で、「以糧為綱、農牧並挙、多種経営」（食糧の生産を要とし、耕種と畜産とともに発展させ、多角経営を目指す）という方針である。第3期は改革開放期で、市場メカニズムを重視し、企業化と市場化を目指すという経営方針である。この区分は筆者独自のものである。各期の時期区分は、国家レベルの経済体制・基本政策や社会的諸条件の変遷と、国営農場管理体制の変化が完全に照応していないため、多少のずれはあるものの、基本的には妥当するものと考えている。

(1) 第1期：創業期（1947～1960年）

黒龍江省国営農場創立当初、中華人民共和国はまだ成立していなかった。前述のように中国は内戦状態にあった。国営農場の創業者及び農場労働力の大部分は前線などへの食糧補給の役割を担うために配置された戦功のあった兵士（軽度の傷病兵をも含む）などであった。そして軍隊では食糧を始め必要物資はもともと「供給制」(配給制)が実施されていたため、国営農場にもその制度がそのまま持ち込まれ、いわゆる平等分配主義が採用された。しかしこの仕組みは、農場労働者の意欲的な生産活動をもたらすことに失敗し、また農場管理者の経済組織の管理経験が乏しく、経営管理は稚拙で混乱したため、農場の経済的損失は深刻なものとなった。この経営不振から脱却するため、1951年12月に当時の農場管理部門は、それまでの4年間の創業経験を分析・総括し、「提高産量、質量、降低成本」(収穫高と品質を向上させ、コストを低減する)という方針を打ち出した。あらゆる仕事はこの方針に沿って実行することとし、各農場は平等主義的な供給制度を廃止し、経営管理を強化し、経済的利益を確保するという企業的な運営管理方式に切り替えられた。この方針を受けて1953年末には供給制が全面的に廃止され月給制に移行した。

しかし、1955年以降、国民経済計画のもとで公有制（全人民所有制と集団所有制）が社会経済のすべての分野で推し進められ、中央集権的な計画経済体制が国民経済の各領域・部門で実施されていくこととなる。この時期は中国国内の食糧需給がひっ迫するなかで、食糧と油料の国家による統一買付・統一販売制度が強化されていった。国営農場の主な農産品である食糧と油料は市場出荷が認められなくなり、ごく一部を自給用に留保するほかは、大半を国家に納入することとなった。こうして国営農場の経営権限はかなり制限されるようになった。さらに1958年に開始された「人民公社化」運動と「大躍進」運動の影響で、企業化という基本的経済方針は有名無実となった⁵⁾。第1期の末期には、国営農場の生産・経営体制は過去に回帰するような形で経営権の自主性が著しく後退したのである。1959～1961年の3年間、中国全体が経済的困難や食糧不足に陥ったのであるが、国営農場もまた同じような困難に直面したのである。

(2) 第2期：食糧増産期（1961～1978年）

1961年、政府は「以糧為綱、農牧並挙、多種経営」(食糧の生産を要とし、耕種と畜産とともに発展させ、多角経営を目指す)という基本方針を打ち出した。国営農場の任務は「あらゆる方法を講じて、多くの食糧を国家に供給する」こととなった。国家により多くの食糧を提供することが最重要とされ、コスト削減と利潤確保は二の次であることが強調された。なお、基本方針では「農牧並挙、多角経営」もうたわれているが、食糧の生産こそが

「要」であり、この「要」の目標を達成することを第一義の目的とし、「農牧並挙、多角経営」は第2の目標とされた。国営農場は可能な限り国家に多くの食糧を供給し、併せて畜産物と工業原料を供給することが任務とされたのである。このような経営方針に基づく国家指導のもとでは、国営農場は国家計画を遂行するための単なる歯車であった。それゆえ市場経済の動向に対応した経営や生産管理は不可能であった。ただし、国家からは国営農場に対し比較的多くの生産資材が投入されるとともに、農場内部では一定程度の経済責任制を実施していたため、農場員の生産に対する積極性がある程度引き出せたと考えてよい。このため、この時期は国営農場全体としての経済効率性はあまり改善されなかったものの、食糧の総収穫量は大きく伸びたのである。

しかし、1966年5月に至って「文化大革命」運動（以下、文革とする）が開始された⁶⁾。文革は中国の政治と経済に混乱をもたらし、国営農場もその例外ではなかった。当時の農場管理部門は、文革が開始されると「食糧の生産を要とする」ことを一面的に強調した。すなわち、畝（中国の土地面積の単位で1畝は6.667アールに相当）当たり収穫高の向上のみを追求し、「上綱要」（単位面積当たり収量の最高記録を更新するという意味で、畝あたりの収穫高200kg超の水準）に始まり、「過黄河」（黄河を渡るというほどの意味で、畝あたり収穫高250kg水準）、「跨長江」（楊子江を跨ぐという意味で、畝当たり収穫高400kg水準）という目標を次々に掲げ、ひたすら収穫量の増大に向けて農場員を動員したのである。しかし、これは土地面積当たりの食糧生産のみを経営管理と生産活動の評価基準とするものであり、「多角経営」は完全に後景に追いやられてしまった。この時期は社会経済の実情に即した経営方針が放棄されたといつてよく、また指導や管理方法は恣意的で、これに収入分配上の過度の平均主義が実行されたことでこの時期の食糧生産は後退せざるを得なかった。韓他『北大荒全書・簡史卷』の記述によれば、黒龍江省生産建設兵団成立前の1967年には農場の平均食糧収穫量は121kg/畝であったが、兵団成立後に徐々に低下し、1973年には64.3kg/畝となった。この結果、1969年から1973年までの5年間に赤字の累計は5.37億元にも達した。そこで政府は1973年末から国営農場に対する経済管理を強化し、奨励制度を実行に移した。これらの政策を受けて1974年からは国営農場の経営は若干改善されたものの、赤字脱却は果たせず、それは1978年まで続いたのである。

（3）第3期：改革開放期（1979年～現在）

1978年末に至り、中国政府は改革開放政策を導入し、経済体制や経済路線に大きな変化が生じ、国営農場の経営方針も転換期を迎える。1979年5月、黒龍江省国営農場総局は「就地取材、就地加工、就地銷售」（地元で原料を生産し、加工し、販売する）と、「為生産、

為生活、為市場、為出口」(生産のため、生活のため、市場のため、輸出のために)という経営方針を策定する。この方針の中心的課題は、地元の資源を十分に利用しつつ多角経営を展開することであった。これ以降、各国営農場は国内外貿易に力を入れ、食糧に加えぜんまい、わらびや工芸品等を省の貿易公司経由で輸出に努めることとなった(当時は省レベル未満の企業は輸出入の権限を持っていなかった)。1980年5月にはさらに、国营農場の経営部門構成を改革し、農場経済の成長を促進し、収益拡大策を展開し、農場員の収入増加を図り、内外貿易を発展させる、という方針が中央政府により打ち出される。

1983年9月、国营農場総局はさらに、産業構造を調整し、専門化と社会化を推進する、経営多角化に当たっては林業と畜産に重点を置き、農工商を兼営する企業を育成する、という方針を決定した。これは1979年に提起された方針に連なるものといえる。

1979年以降、国营農場の経営方針は変遷を重ねたが、基本的には経営の企業化を中心として、市場経済に適応するためのものであり、市場競争において優位性を発揮し、経済的利益の最大化を図るためのものといえる。これはまたそれ以前の経営方針の調整、補充、改善という側面も有し、基本的には食糧の生産を要としつつ、多角経営に力を入れることが重視された。

以上の変遷を総括してみると、国营農場の経営方針は国家の経済体制及び制度・政策によって強く規定されてきたことは明らかで、実行に移された経営方針が経済原則に適合しているかどうか、国营農場が経営権を手中にしているかどうか、経済成果や利益に大きな影響を与えてきたことが確認できる。1956年以前の管理機関が採用した経営方針は、おおむね経済原則に適合しており、農場も自主的経営権を有していたため、ある程度の利益を実現することが可能であった。しかし1956年以降、経営方針は徐々に市場の動向から乖離し、経済原則から違背したものとなり、国营農場の自主的な経営権限が大きく失われ、国营農場の経済成果や利益は低下傾向を示すようになった。文化大革命の時期には、経営方針は全く経済原則を無視したものとなり、国营農場の自主的経営権は完全に奪われ、その結果、大きな経済損失を発生させてしまったのである。改革開放以後によりやうく経営方針が転換され、市場動向・メカニズムを反映したものとなり、農場の自主的経営権は拡大され、経済成果と利益は改善されていくこととなった。特に2000年以降、国营農場の経済は急速な発展を示すこととなるが、これも経営方針の適切な調整があつてのことと考えられる。

4. 所有制の展開

経営管理制度は、生産手段の所有制と深く関わっていることは言うまでもない。この生

産手段所有制のあり方は、国営農場の経営管理制度を規定する重要な要因であるため、本章ではその展開を整理することにする。国営農場は国家出資によって設立されているため、当然ながら農場の所有権は国家が所有しており、国家所有制である。このことは、国営農場の経営管理体制はすべて同一であることを意味する。すなわち上級管理機関が決定した経営管理の基本方針と原則を各農場が忠実に実行することが求められている。本論文では国営農場全体を一つの経済主体と見て分析を加えている。これは、各々の国営農場は独立した経済主体ではあるが、経営管理体制からみて113の国営農場が上位の管理機関（現在は農墾総局）に指導されて同じ経営政策を展開していることが分析の背景にあるからである。

国営農場の創立当初（1947～1956年）、中国は社会主義体制への転換途上にあり、過渡期の経済体制にあった。公有制はまだ経済活動の支配的な地位を占めておらず、私有制は普遍的に存在していた。その中で、前述のように歴史的な経緯から黒龍江省国営農場の所有制が公有制であったとはいえ、農場員の家族や農場外部の住民が私的に経営する小企業も存在していた。例えば、豆腐の製造、野菜の栽培、鳥や豚の飼育などを行う小規模事業体である。この小規模な私的所有制の存在は、商品生産と市場経済の存在を意味していた。

1956年、中国では経済体制の変革に着手して私有制を廃止し、公有制が社会経済の支配的な位置を占めることとなった。その後、1958年に「人民公社化」運動と「大躍進」運動が発動され、私営経済と個人経済は深刻な打撃を受けることとなる。当時、国営農場でみられた家庭菜園や家畜飼育は「資本主義」と見なされ、農場員の「自留地」（小面積の国有地が家族の人数に応じて割り当てられ、農場員や家族は勤務の合間や休日などを利用して各種農畜産物を生産し、自家消費に用いた余剰分は市場で販売ができた）とそこでの家庭副業生産は一斉に廃止された。筆者の記憶では、わが家の自留地で馬鈴薯、カボチャ、ネギ、大根、茄子、とうがらしなどを栽培していた。それは家庭の食生活の支えであり、家族はそれを楽しみにもしていた。その後1959～1961年に深刻な食糧不足に陥り、国営農場の農場員と家族の食糧を確保するため、1961年に自留地と家庭副業は一旦復活した。しかし、文化大革命下の1967年に、自留地と家庭副業生産は「資本主義の尻尾」として批判され再び禁止されてしまう。こうして、国営農場は単一の国有経済体となり、高度に中央集権的な計画経済管理体制に移り、「以糧為綱」（食糧の生産を要とする）の経営方針へと転換していくのである。

しかし、国家所有制経済下の国営農場経営は低迷を続け、農場員と家族の生活を困難なものとし、自家用野菜を確保できないほど深刻であった。このような状況を改善するため、1974年2月に兵団は、「農場員とその家族が自家用野菜を確保するため、連隊建物周辺の

使用していない土地を農場員に分配し、3人以下の家庭には0.35畝、4人以上の家庭には0.5畝を限度に分配した⁷⁾のである。ただし、自留地では自家用野菜のみ栽培を許可し、販売は禁止された。もちろんこれは何ら当時の所有制に影響を与えるものではなかった。

1978年以降、国家の改革開放政策への移行に伴い、国营農場の所有制は大きな変革期を迎えることになる。1979年8月、国营農場総局は「要積極創造条件、広開生産門路、安排多余労働力、発展集体所有制生産」(積極的に条件を作り出し、広く財源を求め、余剰労働力を適切に配置し、集団所有制のもとで生産を発展させる)という方針を再び掲げた。1980年11月、国营農場総局は国家政策を踏まえ、「个体経済」(個人経営)などの私营経済を含む「多角経済」(混合経済体制)への移行を提起した。こうした政策展開により国营農場の所有制も変更されていくのである。すなわち、全面的な公有制から、公有制を中心とする「多角経済」(混合経済体制)へと移行していくことになる。これは市場経済に適合的な所有制であり、国营農場の経済管理体制が経済合理的な性格を強める基礎的条件が整備されたといつてよい。

5. 経済責任制の変化

国营農場の創業期には、経営の混乱や生産効率の低下を改善するため、前述のように配給制から月給制に移行し、1950年代始めには経済責任制を導入した。農場員の収入は仕事の効率と関連づけられ、成績がよいほど収入も多くなるようになった。具体的措置としては、「定員、定額、定量、定質」(ある一定の仕事に対し、あらかじめ作業員の人数、ノルマ、数量、品質を定める)、「包車、包地、包産量」(請負責任者は一定面積の耕地と農機具を利用し、定められた収穫高を保証する)及び「超額分紅」(超過数量を達成した場合は定められた数量以上の部分を労働者に比例配分する)という生産・奨励方法を採用し、生産の各段階で契約制(請負責任者は農場と請負契約を結び、生産責任を明確にする)を実行した。同時に、農場の状況によっては生産部門の一部で出来高払い制度も実行された。1956年にはこれらの制度を全ての国营農場に普及させた。これにより黒龍江省の国营農場では市場経済に適合した企業的な経営管理体制の初歩的確立をみたのである。

しかし、1958年に中国各地で「共産風」(人民公社化運動と大躍進運動の時代に広くみられた路線で、生産隊(当時の生産活動の単位ではほぼ集落に相当)間の収益差を認めず、農場員一律の平均分配を実行し、公共積立金の確保を目指して多くの義務労働が課された)が実施され、国营農場で確立したばかりの経済責任制は資本主義の産物と判別されたため、制度は廃止される。また平均主義的な「大鍋飯」(1958年後半から始まった制度で、人民公社員は家庭で食事をとらずに公共食堂で大きななべで炊いたご飯を食べること。この仕組

みは1961年まで続いたが、これは当時の平均主義的なやり方を示す典型的な事例であった)が復活した。これは農場員の生産意欲に深刻な影響を与えた。また、1959～1961年の3年間続いた全国的な食糧不足は、「共産風」と「大鍋飯」の弊害を十分に示す出来事であった。1961年9月、生産を回復するため、黒龍江省国営農場では再度経済責任制を実施し、さらに一部の農場に出来高払いと作業日払いを結合した方法を導入した。これは、農場員に対する労働報酬の一定額(約70～80%)を月給制で支払い、残りについては年末に出来高と農場損益を考慮して一括して支払うというものである。

1962年からはこのような奨励手段を更に改善しつつ、1964年までに全国営農場に広めた。この奨励手段の意義は、農場と国家双方の経済的責任を制度的に確定し、農場員の経済的利益と農場の経営成果を関連づけることにあり、結果として農場員の生産に対する積極的取り組みを促すことにあった。しかし、経済責任制としては同じであるが、50年代と60年代の経済責任制には本質的な違いが存在していた。

50年代に実施された経済責任制は、農場と農場員の責任分担を規定するものであった。その時点では管理機関傘下の国営農場は、独立した経営権限を持っていた。政府は所有者として、単なる出資者の立場で農場管理に関与するものの、農場の経営管理についてはマクロ的視点から指導するのみで、日常的な経営管理には一切関与しなかった。ただし、所有者である政府は、農場で生産した食糧を優先的に買い付ける権限を有しており、農場もまたまず政府に対する供給義務があった。しかし、当時は統一買付、統一販売の政策が完全には実行されなかったため、食糧の自由販売市場が存在し、農場は国家から指定された数量を供給した後は、市場で自由販売することができた。農場は独立した生産主体であり、政府は農場からの食糧買付けに際し、市場価格を考慮して買付価格を決定した。そして農場員の努力により、計画を超過達成した利益の一部は農場員に配当された。この結果、50年代の経済責任制は、市場経済のもとで企業的経営が行われ、農場労働者の積極性も十分に発揮されたのである。

しかし、60年代に実施された経済責任制は農場と国家間の責任を規定したもので、計画経済下の責任制である。国家は単に出資者だけではなく、経営管理者の役割をも演じた。国家は計画と指令で農場の経営管理を直接指揮したのである。国家は農墾部及び省農墾庁を経由して、毎年、農場に食糧生産の品目と数量を指令し、計画に基づく品目と数量は無償で国家に納められた。一方で国家は、各農場の生産計画に応じて無償で資金、物資等を提供した。当時の経済責任制は、国から資金、物資が配給され、それに相当する経済責任を引き受け、計画指令の任務を必ず達成することであった。これに反した場合は処分を受ける。例えば資金や物資の国家への納入が減少した場合、農場での経営管理職の地位を失

うことになる。もちろん、計画を超過達成した場合は国家からの報償もある。ただし、このような報償は、計画の超過達成分のわずかな部分を還元するにとどまるため、農場と農場員の貢献を正しく評価するものとは言えなかった。さらに計画指令は毎年更新され、当年度に計画指令を達成したとすると、翌年の計画指令目標は一定の上乗せが行われた。それは、「鞭打快牛」（早く走っている牛を更にむちで打つ。賞罰不明の比喩である）を意味する。こうした経済責任制は、経済的に合理的なものでなく、企業の経営をもたらしものではなかった。ただし、このような制度は長期的にみて農場員の生産意欲を促すものではないものの、文化大革命期の報償のない制度に比べて、一定程度の効果をもたらした。

文化大革命では、個人主義が不当なまでに批判され、「闖私批修」（自利私欲と戦い、修正主義を批判する。つまり個人利益の追求を否定するとともに私営経済をも否定する）が求められた。60年代の経済責任制も批判され、それは資本主義管理方式と処断され、そのすべては廃止されることとなった。代わって行政命令と各種処罰条例が公布され、成果をあげた労働者には荣誉称号を授与するなど、精神的な奨励手段が用いられた。こうして、仕事上の効率性は労働者の収入と関連しないし、仕事がよく出来たかどうかにも関係ない、「大鍋飯」のような分配制度となった。この分配制度は経済合理性からみて妥当とは言えず、労働者の労働意欲もなくなった。こうしたことを背景に、文革期の農場経済は深刻な打撃を受けた。兵団が成立した二年目（1969年）から国営農場の生産は低下し、利益も減少し、大幅な損失を出した⁸⁾。

極端な左翼的思想および経済体制の変遷による影響を受けて、国営農場では1978年の改革開放政策の開始までの期間に、経済責任制が二度採用され、また二度中止された。しかも、中央集権的な計画経済体制下では、経済責任制が実施された場合も、農場員の生産に対する生産意欲を十分に発揮させることはできなかった。

1981年以降、国家の指導のもとで、国営農場では全面的に生産請負制が実施された。その主な内容は生産隊を単位とする集団による生産請負制であった。各生産隊は農場員各自の得意分野に応じて、二次生産請負制を実施した（得意分野ごとの請負制）。生産隊は農場員の仕事の成果（生産量・利益確保・業務量など）を評価し、賞罰を明確にして給与と連動させる仕組みを採用した。その結果、農場員の生産意欲を大幅に引き出すと同時に農場の経営成果も顕著に高められた。請負制を実施した29農場の調査によれば、1982年には2,800万元の損失であったものが、1983年には約3,500万元の利益をあげるようになった⁹⁾。

1984年には国家の指令に基づき、国営農場では農場員が家族単位で経済責任制を実施する段階に入る。同年に、黒龍江省の国営農場全体で31,467の家族農場が誕生した。家族農場というのは、農場員が請け負った耕地の所有者は国家のまま契約によって耕地の使用期

間を定め、家族農場ごとに農業経営を行う方式である（当初の契約期間は15年間であったが、現在は30年間もしくは50年間となっている）。家族農場の経営者は、農場に地代や税金を払った後の収益は全て自分が所有することができる。家族農場方式が開始されて20年余り経過したが、この家族農場請負制は既に定着し、国営農場における経済責任制の主要な形態となっている。この経営体制は、現段階の農場の経済状況に最も適合した方式であり、最大限に農場員の積極性を動員するものといってよい。傘下の綏濱農場を対象とした農墾総局の調査によれば、1987～1990年の4年間で家族農場一人当たり収入は700元から1,514元へと116%増加した。また生産総額は3,177万元から5,170万元へと164%増加している。これに伴って農場年平均利益も130万元から309万元へと138%増加している。家族農場請負制は、農場員の生産意欲を引き出し、農場の生産と経済利益もそれに伴って増加したと言ってよい。

6. 結論

以上の黒龍江省における国営農場の創設以来の経営管理体制の変遷に関する整理と考察を踏まえて以下の点を指摘したい。

第1に、国営農場も企業体であり、それに照応した経営管理が必要である。現代の市場経済では、企業は市場システムに適応した経営管理方針のもとで行動することで経営成果をあげることができる。1980年代中期まで、中国の指導者は相当長期にわたって国営農場を単なる食糧生産のための組織と考え、農場の企業体としての側面を無視してきた。その結果、国からの多額の投資にもかかわらず、期待した数量の食糧を得ることはできなかった。農場それ自身も多くの困難を抱えていた。しかし、改革開放後、国営農場は企業の地位を認知され農場経済は大きく発展し、経済的な利益を生み出すようになり、国家に提供する食糧も大幅に増加した。現在の中国は食糧不足国から食糧過剰国へと一変したのであるが、その点に関しても国営農場の功績を否定することはできない。これは国営農場を企業体として位置づけた国家政策の転換がそのベースにあると評価したい。

第2に、国営農場に自主的経営管理の権限を付与したことは極めて重要な意義を持つ。国家は国営農場の所有者であるが、農場の経営管理に直接関与すべきでないことは明らかである。生産計画を定め、資源を組織して生産活動を行い、生産物の処分を独自に決定し、農場員への分配を含めた経営利益の処分を決定する権限などの経営管理権限を、国家から農場に移したことが国営農場の経営管理方式の変遷における重要なポイントであった。

第3に、国営農場は、経営管理に際して農場員の利益を重視することが重要である。経営成果は農場員と共有することが大切で、それにより農場員の利益と農場の利益を結び付

けることが可能となり、農場員の主体性を発揮させるうえで大きな意味を持っている。

現在、国营農場の経営管理体制は以前に比べて大きく改善しているとはいえ、さらに改善すべき点がある。それは政府と企業の役割が不明確なことである。国营農場の経営管理者から国家指導者に至るまで、政府と企業の機能を分離するという改革の方向性を認めているのであるが、具体的な役割と機能の分離・分担をどう設計するかが現在の重要な課題なのである。

注

- 1) 商品用食糧及び商品用綿花とは、生産者等が、一部交換も含まれるが、主として販売向けに生産した食糧及び綿花を指す。国营農場においては、再生産用の種子、加工原料、農場員への現物給付などが商品用食糧及び綿花から控除される。
- 2) 中国の「無公害、緑色、有機食品」の定義は、趙〔7〕によれば以下のとおりである（引用者が要約）。
「無公害食品とは産地の環境、生産過程及び製品の品質において、国の無公害農産物に関する基準の要求に従い、専門機関の認定を受け、無公害農産物の商標マークの使用を許可される加工しない食用農産物のことである。緑色食品とは持続可能な発展の原則に従って、特定の生産方式によって生産され、専門機関の認定を受け、緑色食品の商標マークの使用を許可され、汚染がなく、安全で良質な栄養のある食品のことである。有機食品とは有機農業生産方式で生産され、有機農業の生産要求事項と基準に従い、生産加工され、合法的な有機食品認証機関の認証を受けた農産物と加工品のことである。」
- 3) 中国の中央政府の「部」は日本の「省」に相当する。
- 4) 「政治経済情勢の変化」とは、1976年1月8日に周恩来総理が逝去し、朱徳全人代常務委員長の体調が悪化して、毛沢東主席を始めとする革命第一世代の指導者の退場が現実味を帯び始めるなか、王洪文、張春橋、江青、姚文元からなる「四人組」と経済実務を担う鄧小平を代表とする古参幹部との闘争が激化しつつあったことを指している。
- 5) 「人民公社化」運動とは、1950年代後期に社会主義建設を全面的に展開するため全国で展開された集団化政策であった。人民公社は「一大二公」（大規模で公有制）という性格を有していたが、当時の農村における経済的実情に必ずしも適合したものではなかったとされている。
「大躍進」運動は、1958～1960年に中国共産党が全国で展開した大衆運動で、「左」傾路線とされている。この運動では生産の急速な発展を追求し、工業、農業において生産規模を数年のうちに数倍から数十倍に拡大しようとする運動であった。この運動は経済の実態を無視したもので、大きな無駄や混乱を引き起こし、現代中国においては災難をもたらしたものと評価されている。
- 6) 「文化大革命」は、1966年5月から1976年10月にかけて毛沢東主席が発動し、指導した政治運動であった。
- 7) 引用・参考文献〔6〕p.402を参照した。
- 8) 韓他〔2〕pp.160～161によれば、兵団成立前年の1967年に黒龍江省国营農場の総利益は8,700万元で

あったが、兵团化した1968年の利益は1,347万元にとどまり、続く5年間（1969～1973年）の損失累計額は1.13億元に達した。

9) 引用・参考文献〔6〕p.501を参照した。

引用・参考文献

- 〔1〕 王風光「黒龍江懇区糧食総合生産能力不断提昇－商品糧占全国四分之一、商品率突破百分之九十」『黒龍江農懇報』2008年。
- 〔2〕 韓乃寅、逢金明主編『北大荒全書・簡史卷』黒龍江人民出版社、2007年。
- 〔3〕 黒龍江省農懇総局統計局編『黒龍江懇区経済社会統計提要 2008』2008年。
- 〔4〕 『黒龍江農懇年鑑』黒龍江人民出版社、2008年。
- 〔5〕 『黒龍江懇区統計年鑑』中国統計出版社、2004～2007年。
- 〔6〕 『黒龍江省誌・第十四卷国営農場誌』黒龍江人民出版社、1993年。
- 〔7〕 趙海燕「中国における“三品”認証制度の展開と現状－無公害食品、緑色食品および有機食品について－」『フードシステム研究』16巻2号、2009年9月、pp.14～28。
- 〔8〕 武拉平『農産品市場一体化研究』中国農業出版社、2000年。
- 〔9〕 李風偉、徐国春、謝振華『打造中華大糧倉－黒龍江懇区提高糧食総合生産能力記実』中国共産党新聞網、2007年8月6日。